

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

А. Н. Андреева

**Портфельный подход
к управлению люксовыми
брендами в фэшн-бизнесе:
базовые концепции,
ретроспектива и возможные
сценарии**

№ 27 (R)–2006

Санкт-Петербург

2006

А. Н. Андреева. Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии. Научные доклады № 27 (R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена анализу существующих структур портфелей люксовых брендов в фэшн-бизнесе. В докладе рассматривается ряд теоретических моделей, которые наиболее полно описывают портфельный подход в брендинге в целом и структуру брендов, формирующих рынок роскоши. В докладе сделан ретроспективный анализ формирования портфелей люксовых брендов в фэшн-бизнесе, определены основные характеристики брендов принадлежащих к категории роскоши и предложены возможные сценарии развития портфелей люксовых фэшн-брендов.

*Андреева Алена Николаевна — к. э. н., доцент кафедры маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: aliona_andreyeva@som.pu.ru*

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Aliona Andreyeva

Luxury brand portfolio in fashion business: basic concepts, retrospection and possible scenarios

2 (R)–2006

Saint Petersburg
2006

Aliona Andreyeva. Luxury brand portfolio in fashion business: basic concepts, retrospection and possible scenarios. Discussion Paper #14(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

This paper is analyzed the existing brand portfolio structures of luxury brands in fashion business. Theoretical models describing general brand portfolio approach and brand structures shaping the luxury market are considered in details. Retrospective analysis of luxury fashion brand portfolios is proposed as well as basic distinctive characteristics of luxury brands. Finally possible scenarios of luxury brand portfolio in fashion business are discussed

Andreyeva A. — Associated Professor, Marketing Department of School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail: aliona_andreyeva@som.pu.ru

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ	8
РЕТРОСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ЛЮКСОВЫХ ФЭШН-БРЕНДОВ	13
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ БРЕНДОВ КАТЕГОРИИ РОСКОШИ (LUXURY BRANDS)	17
СПЕЦИФИКА БРЕНДИНГА КАТЕГОРИИ РОСКОШИ В ФЭШН-БИЗНЕСЕ.....	19
ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ПОРТФЕЛЕЙ ЛЮКСОВЫХ ФЭШН-БРЕНДОВ.....	27
ЛИТЕРАТУРА.....	28

Введение

Вот уже более 20 лет бренды воспринимаются как стратегические активы компании. Слияния и поглощения с использованием брендов позволяют оценивать капитал конкретного бренда, вокруг стоимости которого строится сделка. Выплачивая значительные суммы за приобретение компаний-владельцев брендов, выгодоприобретатели таких сделок на самом деле приобретают определенное положение в умах потенциальных потребителей, т.е. позиционирование по Райсу и Трауту [Райс, Траут, 2001]. Осведомленность о бренде, имидж, доверие и репутация – сегодня лучшая гарантия будущих доходов, оправдывающая затраченные средства [Капферер, 2007, с.18]. Ценность бренда для компании-владельца, таким образом, состоит в его способности создавать денежные потоки. Портфельный подход к брендингу в идеале позволяет увеличивать денежные потоки, диверсифицируя бизнес и обслуживая различные сегменты потребителей.

Портфельный подход к управлению брендами используется глобальными дизайнерскими брендами с середины 1960-х гг. Основная цель существования портфеля брендов заключается в лучшем удовлетворении потребностей сегментированных рынков. Фэшн-рынок в силу исторических, экономических и культурных причин сегментирован достаточно четко¹. Однако в современной теории маркетинга опыт и практические наработки дизайнерских модных домов практически не используются. В конце 1990-х гг. британские маркетологи с горечью отмечали, что уровень современных исследований в области дизайнерских брендов «находится на начальной стадии, и все выгля-

¹ Классический фэшн-рынок имеет пирамидальную структуру, на вершине которой находится категория одежды от кутюр (*haute couture*), далее располагаются категории прет-а-потре де люкс (*prêt-a-porte de luxe*) и прет-а-порте, за ними следует категория диффузных брендов, потом — фабричных брендов и брендов розничного продавца и, наконец, в основании пирамиды — массовый рынок одежды. При этом одежда (впрочем, как и обувь, и аксессуары) категорий от кутюр, прет-а-порте де люкс и прет-а-порте относятся к товарам категории роскоши. Особенностью фэшн-рынка является то, что такие категории одежды, как от кутюр, прет-а-порте и диффузные бренды исторически были созданы великими модельерами, в современной трактовке — дизайнерами. Именно в этих трех верхних сегментах фэшн-рынка и сконцентрированы глобальные дизайнерские бренды, такие как Louis Vuitton, Gucci, Giorgio Armani, YSL, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana и многие другие. Именно дизайнерские бренды в силу своей мощной креативной составляющей (существование линий от кутюр) формируют модные тенденции на фэшн-рынке.

дит так, что брендинг в области высокой моды вообще не существует» [Ferne et al, 1997].

Первыми на меняющийся подход к брендам в фэшн-бизнесе среагировали такие финансовые институты как JP Morgan и Merrill Lynch, создав в конце 1990-х гг. отделы фэшн-аналитики для мониторинга и оценки глобальных дизайнерских брендов. Следующий шаг был сделан международной консалтинговой компанией Interbrand, которая с 2001 г. включила люксовые фэшн-бренды в TOP-100 ведущих глобальных брендов.

Потребность в научных разработках в области маркетинга и управления фэшн-продуктами привела к появлению в 2001 г. международного научно-практического журнала *Journal of Fashion Marketing and Management*, основной целью которого является «всестороннее изучение возникающих тенденций и проблем, влияющих на быстро изменяющиеся условия фэшн-индустрии».

Ситуация в науке коренным образом начала меняться в XXI в.: длительное молчание академического маркетинга наконец-то закончилось. В короткие сроки выходят аналитические работы посвященные сразу нескольким глобальным дизайнерским брендам: Burberry [Moore, Birtwistle, 2004], Gucci [Moore, Birtwistle, 2005], Hugo Boss [Matthiesen, Phau, 2005].

По расчетам аналитической маркетинговой компании Mintel объем мирового рынка предметов роскоши, к которому Mintel относит модную одежду и изделия из кожи, парфюмерию и косметику, часы и ювелирные изделия, к 2008 г. будет составлять свыше \$120 млрд [Mintel, 2006]. Основную долю рынка предметов роскоши занимает сектор модной одежды (фэшн) и изделий из кожи (сумки, обувь, аксессуары) — 42% от общего объема продаж. Парфюмерия и косметика одноименных модных домов занимает еще 37%. Остальное — часы и ювелирные изделия. К сожалению исследований, рассматривающих и анализирующих принципы брендинга на глобальном фэшн-рынке, сегодня не существует.

Мировой фэшн-бизнес с середины 1990-х гг. пережил целую череду слияний, поглощений и объединений в логические (и не очень) структуры, казалось бы, несоединимых брендов, принадлежащих к категории роскоши. В начале XXI в. наиболее влиятельными и крупными объединениями глобальных производителей предметов роскоши являются LVMH, Gucci Group, Richemont Group, воплощающие различные сценарии корпоративного развития и портфельного подхода к управлению брендами.

Основными целями настоящего доклада являются попытка сформировать целостный взгляд на процессы создания, развития и управ-

ления люксовых брендов в верхнем сегменте фэшн-рынка (от кутюр и прет-а-порте) и обобщить принципы брендинга характерные для люксовых фэшн-брендов, которые зачастую являются объектами копирования на многих потребительских рынках.

Еще одно важное замечание, которое необходимо сделать во введении — это понимание синонимического ряда в русском языке для таких часто используемых иностранных терминов как «luxury» и «luxe». В настоящем докладе такие определения как «роскошный», «люксовый» и «принадлежащий к категории роскоши» являются синонимами.

Принципы формирования портфеля брендов

Количество продуктов различных по своему качеству присоединенных к бренду принято называть марочным портфелем (*brand portfolio*) [Dacin, Smith, 1994, p. 240]. Следует отметить, что единой, стройной и непротиворечивой классификации подходов к принципам формирования портфеля брендов сегодня не существует.

Есть лишь несколько школ, которые настаивают на оригинальной терминологии, фактически плодя множественность трактовок одних и тех же явлений. Следует подчеркнуть, что терминология портфельного подхода к управлению брендами является неустойчивой и противоречивой, когда одни и те же процессы носят различные зачастую несинонимические названия. Такое положение с неустоявшейся терминологией, безусловно, свидетельствует о новизне научных подходов к управлению портфелями брендов. При этом стоит отметить, что практика портфельного брендинга традиционно для маркетинга превосходит теорию.

Подход Аакера. Аакер определяет марочный портфель как «все бренды и суббренды, присоединенные к рыночно ориентированным предложениям продукта, включая совместные бренды с другими фирмами», отмечая, что «идентификация всех этих брендов и суббрендов временами является небанальной задачей» [Aaker, Joachimsthaler, 2000, p. 134]. Аакер предложил два базовых сценария формирования портфеля брендов: *дом брендов* (House of Brands) и *брендированный дом*² (Branded House).

² Термин «Branded House» является наиболее неадекватно переведенным на русский язык, в различных текстах можно встретить такие образчики «трудностей перевода» как «брендовый дом» [Капферер, 2007], «компания-бренд» [Чемоданчик..., 2003], «бренд-дом» [Аакер, Йохимштайлер, 2003]. Наиболее адекватным переводом, по мнению автора настоящего доклада, является термин «брендированный дом», который и будет использоваться в дальнейшем.

Принципиальные различия данных сценариев подразумевают, что в «дом брендов» входят независимые, зачастую не связанные между собой продукты под индивидуальными марочными названиями. Фактически, при таком подходе к организационной структуре портфеля, потребитель имеет контакты с независимыми брендами, объединенными в единый управляющий холдинг и воспринимает бренды по отдельности, вне связи друг с другом. К преимуществам такого подхода относятся большие возможности по расширению (сужению) марочного портфеля, т.к. потребитель чаще всего не идентифицирует владельца портфеля. А также практические соображения, что неудача одного бренда не влияет на другие. Еще одной возможностью является распределение компетенций и ресурсов (включая управленческие, финансовые и производственные) внутри портфеля. Недостатки же заключаются в высоких расходах на содержание отдельных управленческих команд каждого бренда и в необходимости формирования отдельных коммуникационных программ и, соответственно, бюджетов каждого бренда.

Брендированный дом — является обратной ситуацией дому брендов, когда бренды, входящие в марочный портфель тесно связаны семантически, креативно и организационно друг с другом. Наиболее часто в литературе такой подход называют суббрендингом. Считая, что суббренды тесно связаны с родительским (parent), зонтичным (umbrella), групповым (range) или мастер (master) брендом, а их основная цель — усиление или модификация ассоциаций, связанные с родительским брендом [Aaker, Joachimsthaler, 2000, p.103].

Сегодня — это наиболее популярный метод растяжения дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе, который требует четкой и ясной диверсифицированности суббрендов от родительского бренда, сегментации потребителей и сформулированных (часто в марочном имени, при помощи дескриптора) выгод бренда.

Аакер отмечает, что если роль суббрендов в марочном портфеле является дескриптивной, а доминантным драйвером (dominant driver) остается родительский бренд, то такая ситуация носит название брендированный дом (Branded House) [Aaker, Joachimsthaler, 2000, p.116]. К преимуществам брендированного дома относится экономия масштаба: растяжение происходит за счет появления функциональных диффузных брендов, что резко сокращает расходы, связанные с выводом нового продукта на рынок, включая коммуникационные программы. Портфель брендов при такой организации позволяет потребителям сильнее идентифицировать имя бренда и дает возможность замены суббрендов без негативных последствий на бренд в целом.

К недостаткам такого подхода относятся опасность потери эксклюзивности, в случае размывание (dilution) бренда при сильном растяжении в сторону массового рынка.

Подход Келлера. Келлер также отмечает, что основной задачей создания портфеля брендов является стремление к удовлетворению потребностей нескольких сегментов рынка. При этом сегменты могут выбираться по разным критериям: по ценам, каналам дистрибуции, странам и т.п. [Келлер, 2005, С.493]. При создании оптимального портфеля брендов маркетологам приходится задумываться о компромиссе между стремлением к охвату рынка, минимизацией затрат и максимизацией доходов. Келлер особенно подчеркивает, что оценить размер портфеля возможно только при анализе прибыли: портфель брендов чересчур велик, если прибыль увеличивается после отказа от брендов, и, наоборот, портфель недостаточно велик, если прибыль увеличивается при добавлении новых брендов [Там же, С.497].

Критерии формирования оптимального портфеля брендов просты. Каждый товар с торговым знаком фирмы должен иметь параметры, приносящие выгоду фирме и обеспечивающие четкое позиционирование товара. Организация портфеля, по мнению Келлера, строится по принципу иерархии, позволяя упорядочить бренды, показав их количество и особенности общих и отличительных элементов. Простейшая схема иерархии сверху вниз выглядит следующим образом: бренд корпорации — бренд семейства товаров — индивидуальный бренд — модификации бренда [Там же, С.523].

В целом же следует подчеркнуть, что Келлер проблемы люксовых брендов практически не рассматривает, лишь иногда иллюстрируя общие рассуждения известными примерами с брендами категории роскоши, иногда с фактическими ошибками. Единственная ссылка есть в его работе на LVMH как на компанию «создавшую эффективную систему ценообразования для дорогих изделий из кожи» [Там же, С.241]. Gucci упоминается в связи с расширением «престижной марки ... ухудшившей свой имидж» [Там же, С.548]. То есть проблема брендинга для категории роскоши этого исследователя не занимает.

Подход Олинза. Гораздо более любопытные и логичные варианты портфелей брендов предложил в 1995 г. Олинз в своей книге «Новый путеводитель по идентичности» [Olins, 1995]. Им предложено три широких категории структур брендов: монолитная, поддерживаемая и марочная.

Монолитная структура (monolithic structure) имеет место, когда название компании используется применительно ко всему ее портфелю. Одно и то же сообщение отправляется по всем товарным линиям. В качестве примера он приводит бренд Virgin — лидера в таких секторах как воздушные перевозки, финансовые услуги, прохладительные напитки и музыка (звукозаписывающий лейбл и музыкальный ритейл). Общий бренд, по мнению Олинза, должен отражать устойчивую культуру, имеющуюся во всех подразделениях компании, обещать одни и те же ценности по самым разным товарам и услугам, и если это удастся делать должным образом, помогать передавать гудвил и добиваться экономии масштаба при проведении кампаний по продвижению.

Поддерживаемая структура (endorsed structure) появляется в ситуациях, когда компания группирует свои товары и услуги в особые группы, узнаваемые как части корпорации, но предлагающие потребителям разные преимущества. Например, Toyota Avensis и Toyota Yaris. Такой тип структуры обычен, когда компании растут при помощи слияний и поглощений, например так у Nestlé появились такие бренды как Nestlé KitKat и Nestlé Shreddies. Используя такой тип структуры портфеля компания получает более высокую гибкость при разработке различных типов своих предложений. Опасностью является излишне высокая нагрузка на корпоративное название, что ведет к размыванию бренда в целом.

Марочная структура (branded structure) — фактически это аналог подхода Аакера дом брендов, когда компания несколько названий брендов, не демонстрируя их явной связи с друг другом или с компанией-владельцем. Самые типичные примеры: P&G и Unilever. При таком подходе возможно применять очень эффективное сегментирование и целенаправленно воздействовать на выбранные сегменты, которые могут очень сильно отличаться. Однако расходы на реализацию такого подхода к формированию портфеля брендов весьма высоки.

Подход Лафоре и Сондерза. Проведя серию исследований посвященных структурам портфелей брендов, которые используются ведущими компаниями на рынке FMCG, британские исследователи вначале пытались ответить на вопрос «Как?» [Laforet, Saunders, 1994], затем на вопрос «Почему?» [Laforet, Saunders, 1999] и, наконец «Как изменились стратегии портфелей?» [Laforet, Saunders, 2005]. В результате появилась иерархия брендов описывающая новую типологию портфельных стратегий (табл.1).

Иерархия брендов

Стратегия формирования портфеля брендов	Уровни иерархии, пример
Корпоративный брендинг	Название корпорации (поддерживающее товарный бренд) → Бренд производителя Пример: <i>Heinz Tomato Ketchup</i>
Поддерживаемый +	Название корпорации (поддерживающее товарный бренд) → Бренды производителя (поддерживаемый товарный бренд) → Семейный/ супер бренд (поддерживаемый товарный бренд) Пример: <i>Always Alldays Black Panty Liners</i>
Двойной бренд	Название корпорации, бренд производителя, семейный бренд + товарный бренд Товарный бренд 1 + товарный бренд 2 Пример: <i>Nestlé</i> (название корпорации) <i>Blue Riband</i> (бренд производителя)
Мультибрендовая	Поддерживающий мульти-бренд (семейный бренд поддерживаемый двумя товарными брендами) Тройной бренд (корпоративное название + бренд 1 + бренд 2) Пример: <i>Cadbury's</i> (корпоративный бренд) <i>Wispa</i> (товарный бренд) <i>Toppers</i> (товарный бренд) <i>Hot Chocolate</i> (семейный бренд)
Брендированная	Моно-бренд Скрытый бренд Пример: <i>Mars, Sneakers</i>

Составлено по: Laforet, Saunders, 2005.

Исследование 2005 г. показало, что на рынке FMCG по сравнению с 1994 г. прослеживается тенденция к отказу от корпоративного брендинга и отход от использования названий производителей брендов. Основные причины отказа от корпоративной стратегии состоят в том, что корпоративный брендинг не приводит к синергии и размывает характер бренда. Растяжение корпоративного бренда возможно лишь до определенных границ и зачастую весьма опасно, так как рассматривает только тактические (получение прибыли в краткосрочной перспективе), а не стратегические цели (развитие и рост компании) [Laforet, Saunders, 2005, P.323].

Поддерживаемые и двойные бренды прекрасно подходят для кампаний по продвижению и новых решений в области упаковки. На-

пример, Heinz Pockemon Baked Beans. В этих видах стратегий выделены новые подходы: (1) создание коллекций сильных брендов используется для коммуницирования составляющих частей комбинированного продукта; (2) лицензионные бренды и бренды лицензиата. Во втором подходе основная идея состоит в так называемом разделенном брендинге (shared branding), когда бренды при совместном использовании насыщают и используют ценности и гудвил друг друга. В исследовании также отмечается, что количество моно-брендов за последние 10 лет возросло, а количество скрытых брендов уменьшилось.

Анализируя результаты исследования Лафоре и Сондерза об изменениях стратегий брендинга на FMCG рынке следует отметить два важных фактора, так сильно повлиявших на поведение компаний. С одной стороны, на развитых FMCG рынках наблюдается падение интереса аудиторий к вещательным СМИ и, как следствие, фрагментация СМИ, а также дробление каналов дистрибуции на этом рынке. С другой стороны, бурные процессы слияния и поглощения компаний-производителей брендированных товаров привели к массовой ревизии образовавшихся в результате слияний портфелей брендов, что заставило многие компании упростить архитектуру своих брендов и уменьшить размер портфеля.

Приведенные в докладе подходы к формированию портфелей брендов позволяют сделать ряд выводов об их применимости к люксовым фэшн-брендам. Подходы Келлера и Лафоре-Сондерза целиком концентрируются на анализе FMCG, не рассматривая экономическую и маркетинговую среду категории роскоши. Традиционно принципы массового маркетинга не применимы к рынкам селективного потребления. Модели Аакера и Олинза являются более универсальными и логичными, что позволяет опираться на них при анализе структур портфелей фэшн-брендов в категории роскоши.

Ретроспектива развития люксовых фэшн-брендов

Свое происхождение современные фэшн-бренды, принадлежащие к категории роскоши ведут либо от домов высокой моды (от кутюр), либо от производителей высококлассных изделий из кожи: предметов багажа и шорных изделий. Подробнее рассмотрим ретроспективу развития этих брендов.

Первый сценарий — это история развития категории одежды от кутюр. Своим созданием категория обязана английскому портному Чарльзу Фредерику Вурту (1825-1895), который, используя свой талант и недюжинные предпринимательские способности, на многие

десятилетия вперед заложил принципы деятельности домов высокой моды. Коротко эти принципы можно сформулировать следующим образом: элитарная клиентура, индивидуальные заказы по меркам клиента, очень высокая цена, сезонность коллекций, создание собственного лейбла, использование очень дорогих и редких материалов для создания туалетов, продажа дизайна наиболее популярных моделей. Именно Ворту должна быть благодарна Франция за появление расхожего выражения «парижская мода», которое уже более 100 лет является в определенной степени синонимом всего самого изысканного в мире дорогой одежды.

Начало XX в. открыло новые имена на модном олимпе: Poiret, Lanvin, Vionnet, LeLong и Chanel появляются еще до первой мировой войны. Основными открытиями этого времени стали использование новых материалов для производства одежды (джерси, трикотаж) и первые попытки растяжений в смежные категории: парфюмерию, ювелирные украшения.

После второй мировой войны появляется массовый рынок одежды полностью изменивший принципы потребления в этом секторе. Часть модных домов закрывается, не в силах выдерживать конкуренцию с массовым производством. Но наиболее дальновидные модельеры создают линии прет-а-порте, где в одежде создаваемой по размерной сетке (заимствовано из массового производства) сохраняется высокая доля ручного труда (основа производства линий от кутюр). Основным же конкурентным преимуществом прет-а-порте является дизайн и как гарантия высокого искусства дизайна одежды (косвенно также и высокого качества используемых материалов и высоких стандартов пошива) – имя дизайнера становится брендом. Примерами таких дизайнерских брендов являются Dior, Balmain, Balenciaga, Jacques Fath, Givenchy, Valentino, Louis Feraud.

Способность фэшн-дизайнеров адекватно реагировать на социально-экономические изменения, произошедшие в мире после Второй мировой войны, привела к возникновению нового диверсификационного подхода к моде. Имеется в виду создание дизайнерских линий одежды прет-а-порте, а затем и диффузных брендов как ответ и реакция на возникновение массового рынка одежды. Важно, что такая стратегия диверсификации бизнеса учитывалась почти всеми игроками, сохранившими и развивающими свой бизнес в этот период.

В конце 1990-х гг. происходят серьезные изменения в бизнесе от кутюр и прет-а-порте. Кризис домов от кутюр достигает своего апогея, концепция предлагаемой такими домами одежды считается архаичной и экономически несостоятельной, большинство домов закрывается. В индустрию от кутюр приходят новые инвесторы, не связан-

ные семейными и дружескими узами с дизайнерами, и начинается процесс консолидации отрасли в международные холдинги по управлению производством и продажей предметов принадлежащих к категории роскоши, дизайнерские бренды становятся одними из ключевых активов этих новых консолидированных компаний. Так возникают «империи роскоши» LVMH, Gucci Group и Richemont Group (табл. 2).

Таблица 2

**Люксовые фэшн-бренды,
принадлежащие современным «империям роскоши»**

LVMH	Gucci Group	Richemont Group
Louis Vuitton Loewe Celine Berluti Kenzo Givenchy Marc Jacobs Fendi Stefanobi Emilio Pucci Thomas Pink Donna Karan	Gucci Yves Saint Laurent Sergio Rossi Bottega Veneta Alexander McQueen Stella McCartney Balenciaga	Chloé Shanghai Tang

В это же время (конец 1990-х гг.) происходит появление диффузных дизайнерских брендов, куда включаются вторые и третьи линии прет-а-порте, а также узкофункциональные линии. Линии прет-а-порте имеют ограниченные возможности роста, практика продажи лицензий негативно влияет на имидж и стоимость бренда. Решением в подобной ситуации явилось создание и развитие диффузных брендов, имеющих сильную стилистическую и семантическую связь с родительским брендом прет-а-порте. Потребителям, заинтересованным в новых модных продуктах (потенциальным новаторам и первым последователям), были предложены диффузные бренды, более дешевые, более функциональные, чем дизайнерские бренды прет-а-порте, изготовленные из более дешевых тканей, однако имеющие сильную эмоциональную и стилистическую связь с родительским брендом.

Основные цели диффузных дизайнерских брендов можно описать следующим образом: во-первых, максимизация прибыли за счет привлечения нового для дизайнерской одежды потребителя, более молодого, с меньшим доходом, чем у брендов прет-а-порте; во-вторых, диффузия (распространение) знания о дизайнерском бренде в целом

среди новых молодых потребителей и создание, в идеале, цепочки перехода потребителя дизайнерской одежды с низшего уровня потребления бренда на более высокий при изменении социального статуса и социальных амбиций. В-третьих, диффузные бренды обеспечивают дизайнерским брендам некий вариант защиты от слияния с массовым рынком одежды, являясь определенным буфером между прет-а-порте и одеждой массового производства.

Марочный портфель дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе в идеале объединяет бренды принадлежащие к разным категориям одежды: *от кутюр, прет-а-порте, диффузные бренды*. Отличительной особенностью портфелей брендов в фэшн-бизнесе является не только достаточно четкая ориентация на внешний образ человека, включая одежду, аксессуары (обувь, сумки, очки, часы, ювелирные изделия), парфюмерию и косметику и даже предметы домашнего обихода (мебель, домашний текстиль, посуда), но и обязательная стилистическая, эмоциональная и семантическая связь с родительским брендом, идентифицирующим дизайнера. При этом организационные структуры такого марочного портфеля могут принимать различные виды.

Отдельные, зачастую интуитивные инновации модельеров в области ведения собственного бизнеса создали основу для последующих устойчивых бизнес-моделей новых поколений дизайнеров. Поль Пуаре (1879–1944) стал первым модельером XX в., придающим всему, что его окружало свой эстетический отпечаток. Открыв в 1911 г. собственную школу прикладного искусства, он создает мебель и декоративные предметы по своим эскизам. Лишь восемь десятилетий спустя фэшн-дизайнеры возвращаются к этой концепции: Ралф Лорен, Донна Кэран, Келвин Кляйн, Джорджио Армани и многие другие в 1990-е гг. представляют свои «домашние коллекции» (*home lines*), включающие все от посуды и постельного белья до мебели, сантехники и даже ароматических свечей.

Весьма успешная практика растяжений дизайнерских брендов в смежные категории, такие, например, как дизайнерская мебель получила научное подтверждение только в 2005 г. в работе Форни, Парка и Брендона, где было доказано, что, наилучшей осведомленности о растяжении дизайнерского бренда в мебельную категорию можно добиться только двигаясь от одежды к мебели, а не наоборот [Forney, Park, Brandon, 2005].

Жанна Ланвен (1867–1946) в начале XX в. начинает собственный бизнес с создания первой коллекции детской одежды, не имевшей ничего общего с обычным для того времени детским гардеробом, который был лишь уменьшенной копией одежды для взрослых. Возврат к дизайнерской одежде для детей происходит лишь в начале 1990-х гг.,

когда детские линии одежды начинают выпускать такие дизайнеры, как Миучия Прада, Джанни Версаче, Доменико Дольче и Стефано Габбана.

Второй сценарий развития люксовых фэшн-брендов — это эволюция бизнеса производителей высококлассных изделий из кожи.

Компания Louis Vuitton, основанная в 1854 г. во Франции как производитель дорожных сундуков, в XX в. сохранив производство роскошного багажа, дополнила его производством сумок, обуви, ремней и других кожаных аксессуаров, а в начале XXI в. к своему портфелю брендов добавила производство одежды прет-а-порте и ювелирных изделий.

Компания Hermès, основанная в 1837 г. как производитель шорных изделий и роскошной упряжи (кстати, активно работала в России, являясь официальным поставщиком Российского Императорского Двора), использовала сходный с LV путь развития. После Второй мировой войны к шорному производству компания добавила производство шелковых платков с уникальной технологией ручной росписи, затем производство сумок — легендарные модели Kelly и Birkin до сих пор продаются только по предварительной записи. Также в продуктовой портфеле Hermès появились одежда прет-а-порте, обувь, товары для дома, фарфор и хрусталь, ювелирные украшения и парфюмерия.

Компания Gucci по производству изделий из кожи была основана в 1921 г. в Италии. Начав с производства шорных изделий, компания постепенно осваивала новые товарные категории: сумки, обувь, ремни. В 1975 г. появляется парфюмерная линия, а в 1978 г. линия женской одежды прет-а-порте. Затем сюда были добавлены мужская одежда, парфюмерия и ювелирные украшения.

Отличительной особенностью почти всех компаний-производителей товаров категории роскоши является опора на семейный бизнес, сохранившаяся и в XXI в. Лишь последние 10 лет произошли значительные изменения в форме собственности и началась трансформация этих компаний в публичные, акции некоторых из них — LVMH и PPR (владелец Gucci Group) — появились на бирже.

Современные подходы к определению брендов категории роскоши (luxury brands)

Рынок брендов категории роскоши стабильно растет последние 20 лет, демонстрируя 25% рост в 1989 г. с последующей тенденцией к снижению до 10% в год до 1999 г., и постоянным ростом 8% в год в начале XXI в. [Roux, 2002; Lanciaux, 2006].

Исследование Вигнерона и Джонсона [Vigneron, Johnson, 2004] по восприятию потребителями брендов принадлежащих к категории роскоши позволило расширить и уточнить их основные характеристики (табл. 3)

Таблица 3

Основные характеристики брендов категории роскоши

	Vigneron & Johnson (1999)	Kapferer (1998)	Dubois, Laurent & Czellar (2001)	Vigneron & Johnson (2004)
<i>Неперсонализированное восприятие</i>	Демонстративность	Принадлежит меньшинству Цена бренда	Демонстративность Элитарность Очень высокая цена Дифференцирует от остальных	Демонстративность Элитарность Очень дорого Для богатых
	Уникальность	Эксклюзивность Уникальность бренда	Дефицитность Уникальность	Очень эксклюзивно Ценность Редкость Уникальность
	Качество	Высокое ремесленное искусство Качество бренда Красота объекта Совершенство продукта	Отсутствует массовое производство Скорее принадлежат к категории роскоши Хороший вкус	Искусное ремесло Роскошность Наилучшее качество Сложность Превосходство
<i>Персонализированное восприятие</i>	Гедонизм	Креативность Чувственность Магия	Удовольствие Эстетика и полисенсуальность Делают жизнь красивой	Изысканность Гламурность Великолепие
	Продолжение собственного «я»	Знание, что только у некоторых это есть	Делают людей более изящными Показывают, кто ты есть на самом деле Доставляют удовольствие Владеют лишь некоторые	Лидирующий Очень сильный Вознаграждающий Успешный

Другие характеристики		Традиции Международная репутация Долгая история Создано гением креативности Никогда не вы- ходят из моды На острие моды	Передается по наследству и персональная история Чрезмерность и нефункцио- нальность Создают мечту	
--------------------------	--	---	--	--

Составлено по: Vigneron, Johnson, 1999; Kapferer, 1998; Dubois, Laurent, Czellar, 2001; Vigneron, Johnson, 2004.

Не входя в подробный анализ результатов этого исследования, следует отметить, что для целей данного доклада чрезвычайно важным являются следующие соображения. Во-первых, появление последовательных международных исследований по восприятию роскоши свидетельствует об изменениях в потреблении этой категории брендов; во-вторых, идет активный поиск научных объяснений меняющейся структуре потребления люксовых продуктов. Большинство исследователей, отмечая и растущие доходы потребителей, и экономический рост многих национальных экономик, все же склоняются к тому, что ответ на вопрос «Почему продуктов категории роскоши стали потреблять больше?» лежит в области психографического сегментирования потребителей и позиционирования самих люксовых продуктов. То есть – в области маркетинга.

Специфика брендинга категории роскоши в фэшн-бизнесе

Существует несколько моделей, в основном созданных для понимания закономерностей развития брендинга в области моды, на которые имеет смысл обратить пристальное внимание. Особо хочется подчеркнуть, что все нижеприведенные модели созданы в Европе, в определенной степени заполняя тот вакуум, который продемонстрировала англо-саксонская школа развития теории брендинга, рассмотренная выше.

Модели Капферера. Большинство дизайнерских брендов в фэшн-бизнесе принадлежат к категории роскоши³. В 1997 г. Ж.-Н. Капферер

³ Согласно отчету McKinsey & Co., к рынку роскоши сегодня относятся 14 секторов производства, а именно: от кутюр, прет-а-порте, парфюмерия, ювелирные украшения, часы, изделия из кожи (сумки, кошельки, ремни), обувь, автомобили, вино, шампанское, крепкие алкогольные напитки, столовые приборы,

предложил систему взаимоотношений массовых брендов и брендов категории роскоши (рис. 1).

Согласно этой системе рынок, имеет пирамидальную структуру, на вершине которой находятся так называемые продукты-*griffe*⁴, под которыми понимаются уникальные вещи, подписанные самим креатором, чаще всего существующие в одном экземпляре, «материализованное совершенство». Следом за продуктами-*griffe* располагаются бренды категории роскоши, которые производятся небольшими сериями с использованием цеховых (в высоком смысле этого слова) традиций, которые считаются гарантиями высокого качества, в процессе производства широко применяется ручной труд. В качестве примеров таких брендов Капферер называет Hermès, Rolls-Royce и Cartier. На третьем уровне расположены упрощенные (рационализированные, с точки зрения массового производства) версии брендов категории роскоши. Именно здесь происходит индустриализация бренда, когда известное имя в категории роскоши позволяет генерировать добавленную стоимость для продуктов высокого качества, но не роскоши. К ним Капферер относит парфюмерные и косметические линии Dior и Yves Saint Laurent, а также диффузные линии этих брендов.

Управление категорией роскоши, таким образом, сводится к построению системы взаимодействия между этими тремя уровнями. Главное – не допускать сползания продукта в низшую четвертую зону, где находятся бренды массового производства. Генератором прибыли является третий уровень системы, который позволяет делать инвестиции в создание продукта-*griffe*, чтобы поддерживать ауру уникальности и креативности, являющиеся базовыми для этого продукта. Если аура уникальности и креативности исчезает, то уровень прибыли в низшей части пирамиды падает пропорционально тому, как марочное название теряет свой престиж.

Аура, в свою очередь, дает возможность переносить базовые атрибуты продукта-*griffe* на систему двух низших уровней. Также Капферер отмечает, что чем больше марочный капитал используется, тем больше он нуждается в регенерации: «Именно поэтому индустриальные группы, инвестирующие в бренды категории роскоши, совершат

хрусталь и фарфор [McKinsey & Co. L'industrie du Luxe: Un atout pour la France. Paris, June 7, 1990].

⁴ Даже сам Ж.-Н. Капферер затрудняется перевести на английский (или любой другой язык) это французское слово (в прямом, буквальном значении *griffe* означает «коготь»), в английском издании своей книги он использует французское написание [Karferer, 1998, p. 76]. Что, правда, не помешало редакторам при переводе последнего издания этого учебника на русский язык полностью исключить понятие *griffe*.

большую ошибку, если решат сократить расходы на финансирование *от кутюр* и процесс чистого искусства. Именно эти инвестиции помогают создать капитал мечты и ауры» [Kapferer, 1998, p. 81].

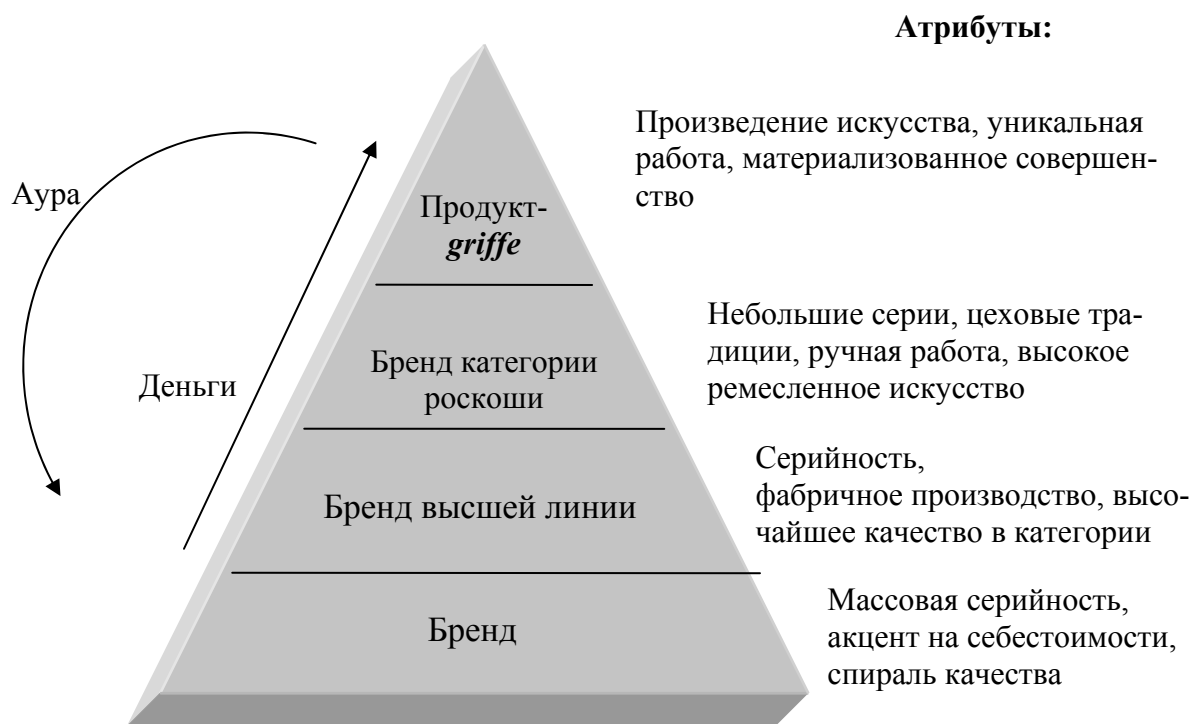


Рис. 1. Система взаимоотношений массовых брендов и брендов категории роскоши

Источник: Kapferer, 1998, p. 81.

Управление категорией роскоши, таким образом, сводится к построению системы взаимодействия между этими тремя уровнями. Главное – не допускать сползания продукта в низшую четвертую зону, где находятся бренды массового производства. Генератором прибыли является третий уровень системы, который позволяет делать инвестиции в создание продукта-*griffe*, чтобы поддерживать ауру уникальности и креативности, являющиеся базовыми для этого продукта. Если аура уникальности и креативности исчезает, то уровень прибыли в низшей части пирамиды падает пропорционально тому, как марочное название теряет свой престиж.

Однако, чем больше мы покупаем люксовые бренды, тем меньше мы о них мечтаем. И здесь возникает парадоксальная ситуация: чем больше у люксового бренда покупателей, тем сильнее его аура нуждается в постоянном восстановлении.

Недостаток пирамидальной модели, кстати, полностью повторяющей структуру фэшн-рынка, заключается в том, что чем более доступные потребителю бренды третьего уровня доверяются другим дизайнерам, тем более бренд отдаляется от вершины пирамиды, тем менее в бренде остается креативности. То есть, расширение бренда вниз демонстрирует все меньше и меньше творческой составляющей бренда, превращаясь всего лишь в эксплуатацию марочного названия.

К описанной модели Капферер относит так называемые исторические бренды, бренды, созданные великими кутюрье (в современной трактовке – дизайнерами) и пережившие своих создателей.

Вторая модель для люксовых брендов, предложенная Капферером, обобщает логику развития брендов не имеющих исторических корней, придумывающих истории о себе самих, мифологизирующих корпоративную историю. У таких брендов-«рассказчиков историй» есть конкретный адрес «прописки»: США – молодое современное государство, как отмечает Капферер «непревзойденный мастер в искусстве вплетения мечты в свои истории», в качестве эталонных примеров называя Голливуд и Диснейленд [Капферер, 2007, С.73].

Описываемая модель может быть плоской, циркулярной и звездообразной. В центре располагается идеал бренда, а его расширения, лицензии и т.п. находятся на более или менее равном расстоянии от идеала. Следовательно, отношение ко всем этим расширениям одинаково, тогда как каждое из них приносит собственное индивидуальное выражение этого идеала на целевой рынок. Каждое из таких расширений изображает бренд в равной степени значимо и играет собственную роль в формировании целостности бренда. В качестве примера иллюстрирующего такой подход к бренд-билдингу возможно рассмотреть бренд Ralph Lauren, созданный потомком эмигрантов из Одессы Ральфом Лифшицем, который построил свой бренд на идеалах американской аристократии, которые символизирует высшее общество Бостона (рис.2).

Такая бизнес-модель, по мнению Капферера, не имеет ничего общего с удачей или потребностью дизайнера в самовыражении – это экономическая необходимость для любого бренда, который продолжает продаваться по доступной цене. Не существует способа, позволяющего поддерживать сеть эксклюзивной дистрибуции со средней ценой около \$ 50 – цене рубашки поло Ralph Lauren.

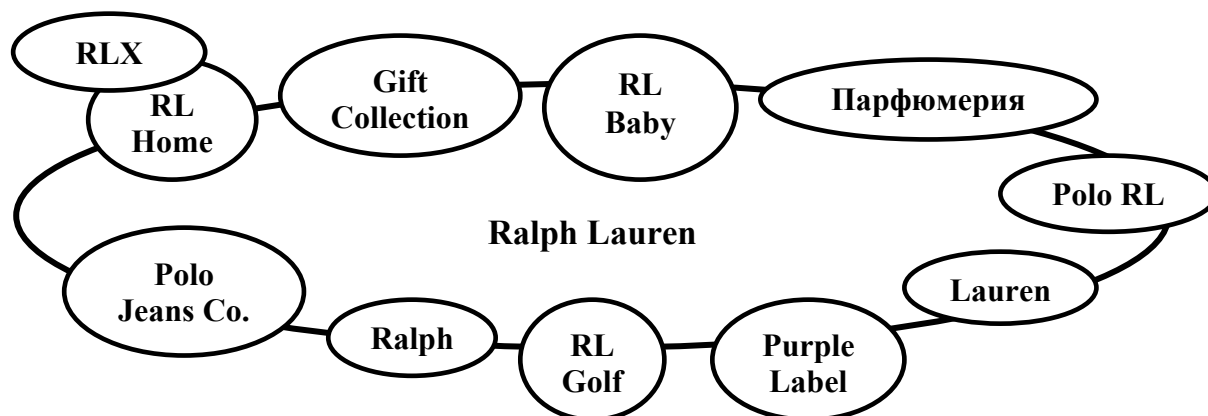
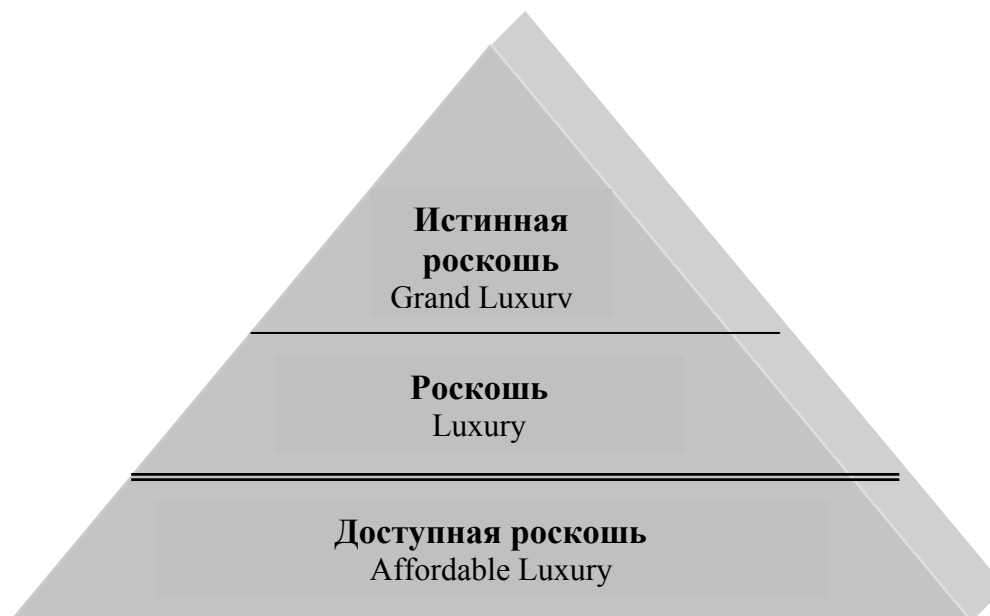


Рис.2. Бренд Ralph Lauren

Источник: <http://www.polo.com>.

Экономика обретает реальность в такой модели только при многократных расширениях. В подобной плоской или концентрической структуре бренда, расширения возможны как вертикально так и горизонтально. Основная цель вертикального расширения: от наиболее дорогих суббрендов к более дешевым, осуществляется для увеличения средних цен. Целью же горизонтального растяжения: от одежды к парфюмерии и домашним линиям является усиление дистрибуции и минимизация коммуникационных расходов на продвижение бренда.

Пирамида роскоши. Наиболее востребованной и актуальной моделью в XXI в. среди профессионалов стала модель пирамиды роскоши, представленная на Мировом Конгрессе Роскоши (World Luxury Congress) в 2006 г., практической конференции, объединяющей наиболее заинтересованных в сотрудничестве и кооперации игроков в индустрии роскоши. Пирамиду роскоши формируют три уровня (рис.3).



*Рис. 3. Пирамида роскоши
Источник: Lanciaux, 2006.*

В основании пирамиды находятся продукты, принадлежащие к так называемой категории «Доступной роскоши», которая рассматривается как фаза знакомства с продуктами, не являющимися необходимыми с рациональной точки зрения, как переходная фаза от рационального потребления к избыточному. Именно здесь проходит граница между устоявшимися в обществе представлениями о настоящей и новой роскоши. Традиционно на этом уровне находятся вторые и третьи линии дизайнерских фэшн-брендов (D&G, Armani Exchange, Moschino Chip&Chic) и функциональные линии (Versace Sport, MaxMara Weekend), т.е. диффузные бренды.

Выше на втором уровне располагаются люксовые бренды с устоявшейся репутацией, уже обладающие историей успеха. Чаще всего основатели таких брендов (в нашем случае дизайнеры) находятся в добром здравии и чаще всего принимают участие в управлении (дизайне) собственных брендов. Для этого уровня также характерны названия брендов, повторяющие фамилии дизайнеров, что дает дополнительные гарантии в «персонифицированом» качестве и уровне дизайнерских разработок. В качестве примера можно привести такие бренды как Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Prada и т.п.

На вершине пирамиды располагается категория истинной роскоши. Бренды, принадлежащие к этой категории, имеют долгую и успешную историю, пережили своих создателей и смогли творчески сохранить и воспользоваться культурным наследием торговой марки. При этом, культурное наследие бренда рассматривается как основа для инновации. Многие бренды, принадлежащие к этой категории,

уже отметили свой 100-летний юбилей, например Hermès (основан в 1837 г.), Louis Vuitton (основан в 1854 г.) и остались востребованы потребителями с одной стороны, с другой – являются одними из самых дорогих брендов мира по оценкам консалтинговых компаний (табл.3).

Таблица 4

Ведущие глобальные фэшн-бренды

Бренд	Стоимость (Brand Value) (\$ млрд.)					% роста к преды- дущему году	Страна	Место в списке 100 ведущих мировых брендов (2006)
	2006	2005	2004	2003	2002			
Louis Vuitton	17.61	16.01	6.60	6.71	7.05	+10	Франция	17
Gucci	7.16	6.62	4.72	5.10	5.30	+8	Италия	46
Chanel	5.16	4.78	4.42	4.32	4.27	+8	Франция	61
Hermès	3.86	3.54	3.38	3.42	нет данных	+9	Франция	81
Prada	2.88	2.76	2.57	2.54	2.49	+4	Италия	96
Armani	2.79	2.68	2.62	нет данных	нет данных	+4	Италия	97
Burberry	2.79	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных	—	Велико- британия	98

Источник: Interbrand, 2006.

Безусловно, пирамидальная модель роскоши является весьма упрощенной. В идеале подобное восприятие роскоши должно быть индивидуализированным для различных потребительских сегментов. Для некоторых потребителей категория доступной роскоши начинается с покупки губной помады Chanel, а для кого-то с аренды Ferrari на выходные. В зависимости от таких переменных как доход, стиль жизни, общего культурного уровня, так называемые «entry products» могут значительно различаться.

Модель Кучинелли. Брунелло Кучинелли – итальянский дизайнер и производитель роскошного кашемирового трикотажа Brunello Cuscinelli в 2006 г. в интервью журналу «Эксперт» предложил свое видение системы современных люксовых брендов (рис.4). Согласно этой модели рынок роскоши фэшн-продуктов формируют брендированные товары, которые делятся на две большие группы: *премиум* и *роскошь*.

Сегмент премиум формируют дизайнерские бренды с рыночно ориентированным дизайнерским потенциалом, четко следующие модным тенденциям, поддерживающие необходимое для фэшн-

продуктов качество, с весьма умеренными (по сравнению с истинной роскошью) ценами. То есть, кофточка по цене € 500 покупается на один сезон⁵. Для этого сегмента характерно также приглашение различных (иногда неизвестных потребителям) дизайнеров для работы над расширениями брендов в диффузные и функциональные линии. В этой категории также полностью отсутствует ручной труд, производство фэшн-продуктов может располагаться в любой географической точке (включая Китай, Индию, Словению и Болгарию).

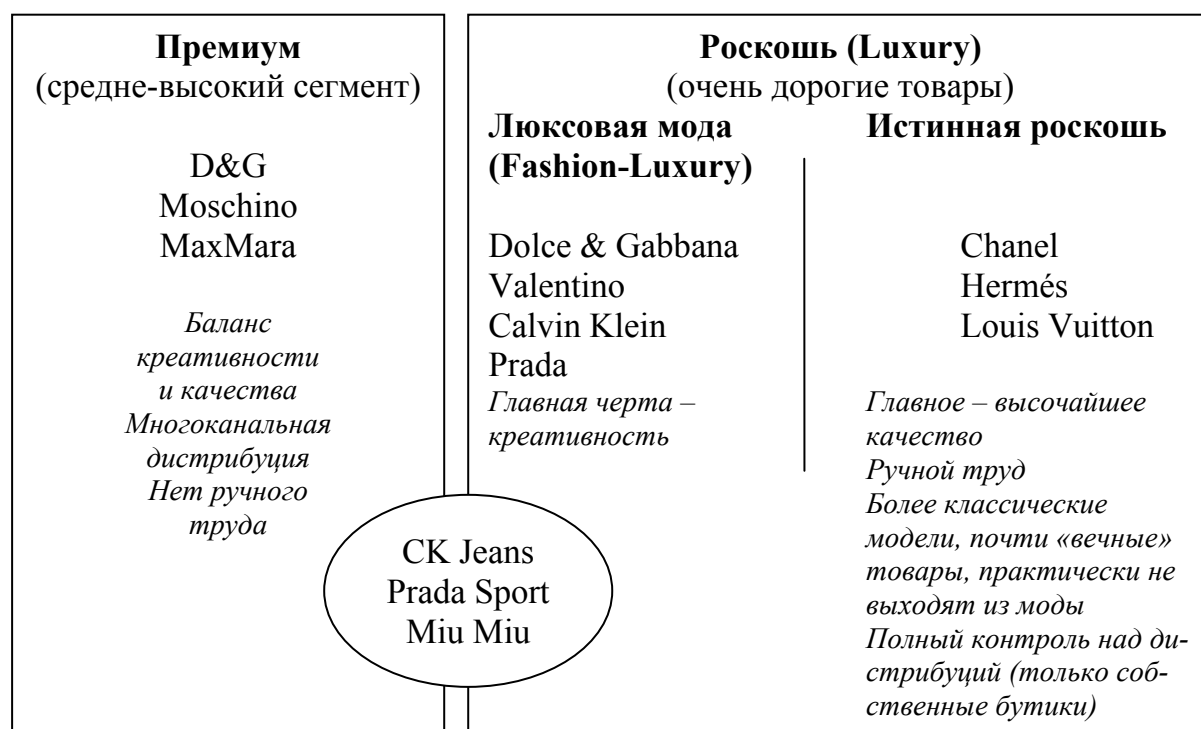


Рис. 4. Модель Кучинелли
Адаптировано по: Дедюхина, 2006.

Сегмент роскоши условно разделяется на два кластера. Первый называется *люксовая мода*, куда включаются первые линии современных дизайнерских линий, фактически, с точки зрения структуры фэшн-рынка – это прет-а-порте. Креативность и личность дизайнеров являются ключевыми факторами дифференциации здесь. Цены на фэшн-продукты высокие, обычно на порядок выше, чем в сегменте премиум.

Второй кластер носит название истинная роскошь. Основу дифференциации составляет подход к качеству, которое может быть только высочайшим. Бернар Арно (CEO LVMH) называет такое качество «бескомпромиссным». Высока доля ручного труда, и именно

⁵ Говоря о сезонах в мире моды, имеется ввиду принятое в фэшн-бизнесе разделение коллекций на два сезона: осень/зима и весна/лето.

ручной труд оказывает наиболее драматическое влияние на цену фэшн-продуктов. Эксперименты в области дизайна возможны, но только для кутюрных коллекций. Одежда прет-а-порте де люкс (обычно бренды принадлежат к этой категории одежды) ориентирована на следование классическим стилям, которые рассматриваются дизайнерами как культурное наследие брендов, практически не выходит из моды. Еще одной отличительной чертой кластера «истинная роскошь» является полный контроль над дистрибуцией компанией-владельцем бренда. Дистрибуция же является селективной, тщательно выбирается не только географическое положение бутиков (обычно столичные города), но координаты внутри выбранного города: центральные, престижные улицы, кварталы моды и т.п.

Возможные сценарии развития портфелей люксовых фэшн-брендов

Анализируя состояние современных люксовых брендов в фэшн-бизнесе, следует отметить несколько важных тенденций в управленческой практике и сформулировать ряд вопросов, ответы на которые могут определить будущее этих брендов:

- *Мультибрендовый подход*: создание портфеля дизайнерских брендов, объединенных единой организационной структурой, в которой каждый из брендов сохраняет творческую независимость. Примерами такого подхода являются LVMH, Gucci Group, Prada. Сформировавшись в середине 1990-х гг., путем аквизиций, слияний и поглощений, подобные управленческие структуры продемонстрировали устойчивость к кризисам в фэшн-индустрии. Однако начало XXI в. вносит коррективы в подобный сценарий развития. LVMH в 2005 г. продает бренд Christian Lacroix. Gucci Group заявляет о возможной продаже брендов Alexander McQueen, Stella McCartney и Balenciaga, если к 2007 г. эти бренды не начнут приносить прибыль. Prada в обозримом будущем по оценкам аналитиков не сможет стать публичной компанией и начать IPO. Сохранится ли мультибрендовый подход к управлению портфелем дизайнерских брендов в XXI в. или же произойдет «распад» современных империй роскоши? Вот ключевой вопрос для крупнейших мировых фэшн-конгломератов, ответ на который может существенно изменить современный фэшн-рынок.
- *Монобрендовый подход*: является классическим (и историческим) для дизайнерских брендов. Здесь также формируется портфель брендов, объединенных общим «родительским» брен-

дом. Примерами являются Armani Group, Versace, Chanel, Hermès, Dolce & Gabbana. Являясь чрезвычайно закрытыми организациями (исключение – Armani Group) эти компании не публикуют финансовую отчетность, не комментируют собственную управленческую практику, в большинстве случаев полностью контролируют собственную розничную продажу. Chanel и Hermès к тому же не диверсифицируются внутри бренда. Каким будет сценарий развития у подобных компаний? Присоединение к фэшн-конгломератам или сохранение независимости? Или некий другой вариант, ранее не используемый на фэшн-рынке? Ответов пока нет.

Литература

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова. — 2003.
2. Дедюхина А. Интервью с Брунелло Кучинелли // Эксперт. — 2006. — № 20, С.52–59.
3. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности / Пер. с англ. — М.: Вершина. — 2007.
4. Келлер К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс». — 2005.
5. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. — СПб: Питер. — 2001.
6. Aaker D., Joachimsthaler E. Brand Leadership. — The Free Press, NY, 2000.
7. Best Global Brands // Business Week. — 2006. — August 7. — P.54–66.
8. Dacin P.A., Smith D.C. The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing Research. — 1994. — Vol. XXXI (May). — P.229–242.
9. Fernie J., Moore C., Lawrie A., Hallsworth A. The Internationalization of the High Fashion Brand: The Case of Central London // Journal of Product and Brand Management. — 1997. — Vol. 6, No.3. — P.151–162.
10. Forney J.C., Park E.J., Brandon L. Effects of Evaluative Criteria on Fashion Brand Extension // Journal of Fashion Marketing and Management. — 2005. — Vol. 9, No. 2. — P.156–165.
11. Kapferer J.-N. Strategic Brand Management. — 2nd ed. — London: Kogan Page, 1998.

12. *Kapferer J.-N.* Managing Luxury Brands // Journal of Brand Management. — 1997. — Vol. 4, No. 4. — P. 251-260.
13. *Laforet S., Saunders J.A.* Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It // Journal of Advertising Research. — 1994. — Vol.34, No. 5. — P.64 – 76.
14. *Laforet S., Saunders J.A.* Managing Brand Portfolios: Why the Leaders Do What They Do // Journal of Advertising Research. — 1999. — Vol.39, No. 1. — P.51 – 66.
15. *Laforet S., Saunders J.A.* Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed // Journal of Advertising Research. — 2005. — Vol.45, No. 3. — P.314 – 327.
16. *Lanciaux C.* Keynote Address: Innovating Business Models Not Just Brands // 3rd World Luxury Congress. — 2006. — Thesis.
17. *Matthiesen I., Phau I.* The “Hugo Boss” Connection: Achieving Global Brand Consistency Across Countries // Brand Management. — 2005. — June, Vol.12, No 5. — P.325–338.
18. *McKinsey & Co.* L’industrie du Luxe: Un atout pour la France. Paris, June 7, 1990.
19. *Mintel Report* «Luxury Goods Retailing – Global», July 2006.
20. *Moore C.M., Birtwistle G.* The Burberry Business Model — Understanding a Brand Renaissance // International Journal of Retail & Distribution Management. — 2004. — Vol. 32, No. 8. — P.412–422.
21. *Moore C.M., Birtwistle G.* The Nature of Parenting Advantage in Luxury Fashion Retailing — The Case of Gucci Group NV// International Journal of Retail & Distribution Management. — 2005. — Vol. 33, No. 4. — P.256–270.
22. *Olins W.* The New Guide to Identity. — Aldershot: Gower, 1995.
23. *Roux E.* Le Lux: Au-delà des Chiffres, Quelles Logiques D’analyse? // Revue Française du Marketing. — 2002. — Vol. 187, No. 2. — P.45–47.
24. *Vigneron F., Johnson L.W.* A Review and Conceptual Framework of Prestige Seeking Consumer Behavior // Academy of Marketing Science Review. — 1999. [Электронный ресурс] — <http://www.vancouver.wsu.edu/amsrev/search.htm>
25. *Vigneron F., Johnson L.W.* Measuring Perceptions of Brand Luxury // Brand Management. — 2004. — Vol. 11, No. 6. — P.484 – 506.